العنوان: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة
المصدر: المجلة الاردنية فى إدارة الاعمال (الاردن)
المؤلف الرئيسي: الكساسبة، محمد مفضي
مؤلفين آخرين: الفاعوري، عبير حمود، عبدالله، كفاية محمد طه(م . مشارك)
المجلد/العدد: مج 5, ع 1
محكمة: نعم
التاريخ الميلادي: 2009
الشهر: كانون الثاني
الصفحات: 19 - 45
رقم MD: 48118
نوع المحتوى: بحوث ومقالات
قواعد المعلومات: EcoLink
مواضيع: التنظيم الإداري ، الإدارة العامة ، القيادة الإدارية ، الكفاية الإدارية ، التطوير الإداري ، الثقافة التنظيمية ، التدريب الإداري ، اتخاذ القرارات ، التنمية الإدارية
رابط: http://search.mandumah.com/Record/48118

تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة

محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، وكفاية محمد طه عبدالله

ملخـص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحول) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتتضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، وبذا فإن هذه الدراسة تتبنى منهجاً متكاملاً في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين - بدلاً من التركيز على أحدهما فقط- على المنظمة المتعلمة.

وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين الرئيستين الآتيتين وما انبثق عنهما من فرضيات أخرى فرعية.

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية في منظمة التعلم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) في المتغير التابع (منظمة التعلم).

2. هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) في المتغير التابع (منظمة التعلم).

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلّهم المشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم.

الكلمـات الدالـة: المنظمات المتعلمة، ثقافة التمكين، التمكين الفني، التمكين الإداري، القيادة التحويلية، المتطلبات المادية للتحول، المتطلبات المعنوية للتحول، مجموعة شركات طلال أبو غزالة.

المقدمـة

يحظى موضوع منظمات التعلم (Learning Organizations) في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى كثير من الباحثين، فقد أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر، فالتعلم هو مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة. وعلى الرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية بمفهوم منظمة التعلم، إلا أن هذا الاهتمام لا يزال في بداياته في الدراسات الإدارية في العالم العربي، وهو بعيد إلى حد ما عن تصور الكثير من المديرين العرب بالرغم من أهميته ودلالاته المفيدة.

ويشكل مدخل منظمات التعلم مرحلة أساسية في إطار

تاريخ استلام البحث 2007/7/15 وتاريخ قبوله 2008/10/20.

تطور نظريات المنظمة (السالم، 2005). ولم يظهر هذا المدخل بشكل مفاجئ، بل تطور في مراحل متعددة، وعلى مدى سنوات عديدة؛ فوصف المنظمة بالنظام المتعلم ليس بجديد، فقد حاول تايلور نقل ما يعرفه من مبادئ الإدارة العلمية إلى العاملين، لتكون المنظمة أكثر كفاءة. وكانت محاولات فايول من أجل تعليم المديرين جملة من المبادئ الإدارية لضمان نجاحهم في العمل الإداري. وركز ماكس ويبر جلّ عبقريته في كيفية إدارة المنظمات الكبيرة، وبين للمديرين مزايا نموذجه المثالي، والمتطلبات التي يجب توافرها في المنظمة بغية النجاح في تحسين إنتاجية العاملين وزيادة كفاءة المنظمات وفاعليتها في تحقيق أهدافها.

وتقوم فكرة النظم المفتوحة على تعلّم كيفية حلّ إشكالية الغموض المصاحب لحالات عدم التأكد البيئي. كما يتعلّم العاملون في المدخل الظرفي كيفية استثمار العلاقة التفاعلية في إطار الحدث والنتيجة، وضمن سلسلة من الظروف غير المؤكّدة، ولا بد من إيجاد أفضل تصميم للمنظمة لضمان الحصول على المعلومات لأنّها المرتكز الأساسي للتعلم.

لقد كان لكتاب بيتر سينج (Senge, 1990) تأثير فاعل في إقناع الشركات بأن القدرة على التعلم تعد عامل نجاح رئيساً للمنظمات، فقد جاء المفهوم الكامل للتعلم عند طباعة كتابه "النظام الخامس" عام 1990؛ إذ لقي هذا الكتاب استحساناً كبيراً. وفي ضوء ذلك تُقدم إحدى المجلات لقرائها النصيحة التالية: "عليكم بنسيان أفكاركم القديمة البالية بشأن القيادة" وتضيف بالقول: "إن أعظم المؤسسات نجاحاً في التسعينيات ستكون ما يطلق عليه اسم المؤسسة المتعلمة". (ديرلوف، 2002)، مع أن البداية الحقيقية لاستخدام مصطلح منظمة التعلم تعود إلى كريس ارجريس وزملائه (السالم، 2005)؛ إذ فرق هؤلاء بين مستويات التّعلم التنظيمي الثلاثة، فتركّز المنظمات في المستوى الأول على زيادة قدراتها في تحقيق أهداف معلومة، وتشغل نفسها بموضوع التعلم الروتيني الذي يقوم على السلوك المتكرر. وتركّز المنظمات في المستوى الثاني للتعلم على إعادة تقييم طبيعة الأهداف التنظيمية والقيم والعادات المرتبطة بها، ويتضمن هذا النوع من التعلم تغييراً في ثقافة المنظمة، وتتعلّم المنظمات كيف تتعلّم. ويحدث المستوى الثالث عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ التعلم في المستويين الأول والثاني.

مشكلة الدراسة

تبحث الشركات حالياً عن آليات جديدة للمنافسة العالمية كمتطلبات أساسية لضمان البقاء في عالم الأعمال في ظل التحديات المحلية والإقليمية والدولية، ويتساءل المديرون: هل الثقافة التنظيمية والنمط القيادي في المنظمات متطلبات ضرورية لتلك التحولات المستقبلية؟

وعليه؛ تبرز عناصـر مشكلة الدراسة في ضوء السؤال التالي: ما درجة تأثير ثقافة التمكين، والنمط القيادي التحويلي في بناء منظمات التعلم؟

أهمية الدراسة

يرافق التّغير الذي يحدث في عالم الأعمال اليوم تغير في المهارات التي يحتاجها عالم الغد؛ عالم يصبح فيه التعلم المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية المستدامة. ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية متعلمة، تتمتع بالقدرة على التكيف مع العوامل البيئية سريعة التغير. وبالرغم من تأكيد الباحثين على أن ثقافة التمكين تُعتبر ضرورية لصحة وازدهار المنظمات في بيئة التعلم والتغيير (Mavrinac, 2005) إلا أنّهم يعتقدون بأن هذه المفاهيم لا يزال يكتنفها الغموض.

ومن ناحية أخرى بدأت دراسات حديثة نسبيا تركز على ضرورة التغير في سلوك القادة نحو النمط التحويلي لتحقيق تغيرات تنظيمية وشخصية أكثر فاعلية Devries and (Korokov,2007)، وأن هذا النمط القيادي يدعم عملية التعلم التنظيمي (García-Morales and others, 2006)، ولكن قلة الشواهد التجريبية في هذا المجال تظل تثير التساؤل حول حقيقة هذا التأثير.

كما ويتساءل الكثير من المديرين والعاملين في المنظمات عن جدوى التحول إلى منظمات التعلم من جانب، والتي استطاع كاراتش (Karash) من خلال استفتاءات عديدة عبر الإنترنت في الفترة (1994-2002) الوقوف على أبرزها، ومنها الرغبة في تحقيق ميزة تنافسية والتميز في الأداء، والرغبة في تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن،

وتحسين القدرة على إدارة التغيير. ومن جانب آخر تبرز الحاجة لفهم كيف يمكن للمنظمات أن تتعلم؟ وكيف يمكن للتعلم أن يؤثر على أدائها؟ لذا فقد بدأ الاهتمام يتزايد بدراسة مدى امكانية المقدرة الجماعية للتعلم التنظيمي في المنظمة، وفي ضوء ما سبق فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة. وبذلك فإن هذه الدراسة تتبنى منهجا متكاملا في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين - بدلا من التركيز على أحدهما فقط- على المنظمة المتعلمة.

ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة - وفي حدود علم الباحثين- قد تكون الأولى من نوعها في محاولة سبر غور هذا الموضوع في البيئة الأردنية تحديدا لذا فهي تأتي لمعالجة النقص في هذا المجال.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير ثقافة التمكين، والنمط القيادي التحويلي في بناء منظمات التعلم, وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف إلى المستوى الذي وصلت إليها مجموعة شركات طلال أبو غزالة من التعلم.

2- التعرف إلى مستوى ثقافة التمكين، والقيادة التحويلية في مجموعة شركات طلال أبو غزالة.

3- قياس درجة تأثير ثقافة التمكين، والقيادة التحويلية في بناء مفهوم منظمة التعلم في مجموعة شركات طلال أبو غزالة.

4- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتطوير هذه المجموعة باستمرار.

فرضيات الدراسة

في ضوء ما تمت مراجعته من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وبهدف اختبار نموذج الدراسة وتحقيق أهدافها قام الباحثون بتطوير الفرضيات التالية للدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لثقافة التمكين في بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم. وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير تعزيز ثقافة التمكين الفني في منظمة التعلم.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير تعزيز ثقافة التمكين الإداري في منظمة التعلم.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية في بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم. وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير المتطلبات المادية للتحول في منظمة التعلم.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير المتطلبات المعنوية للتحول في منظمة التعلم.

التعريفات الإجرائية

- **ثقافة التمكين:** متغير مستقل يعبر عن عمليات تعزيز كل من:

1-ثقافة التمكين الفني: متغير فرعي مستقل ويشير إلى رفع مستوى المسامحة عند الوقوع في الأخطاء، والاحتفال بالنجاح، والاهتمام بالعنصر البشري، وتوفير البيئة الملائمة للتأمل والتعلم، ويقاس بفقرات الاستبانة (1-7).

2-ثقافة التمكين الإداري: متغير فرعي مستقل ويشير إلى منح الصلاحيات للعاملين، وتمكينهم من التصرف بحرية، ويقاس بفقرات الاستبانة (8-9).

- **القيادة التحويلية:** متغير مستقل يعبر عن عملية التأثير بالتابعين للانتقال إلى الوضع المرغوب عبر توفير المتطلبات التالية:

1-المتطلبات المادية للتّحول: متغير فرعي مستقل يعبر عن مدى قدرة القيادة على رسم رؤية مستقبلية، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وإدارة الموارد المادية والتكنولوجية، ويقاس بفقرات الاستبانة (10-16).

2-المتطلبات المعنوية للتحول: متغير فرعي مستقل يعبر

عن مدى قدرة القيادة على توفير الرعاية للتّحول من خلال اعتبار الموظفين شركاء لا أجراء، والثقة بالعاملين والايمان بقدراتهم، ويقاس بفقرات الاستبانة (17-18).

- **المنظمة المتعلمة:** متغير تابع يعبر عن المنظمة القادرة على إجراء التغيير بشكل مستمر من أجل زيادة قدرتها على النمو والتّعلم وذلك من خلال اهتمامها بالأبعاد التّالية:

1-الإيمان بالتّعلم: ويعبر هذا البعد عن مدى الايمان بقيمة التعلم التنظيمي وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم، وترقيتهم بناء على معارفهم المتخصصة، ويقاس بفقرات الاستبانة (19-23).

2-تكامل مصادر التّعلم: ويعبر هذا البعد عن مدى اهتمام المنظمة بالتّعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها، والمنافسين، والموردين، والزبائن، وخبرائها المتقاعدين، والخبراء الخارجيين الآخرين، ويقاس بفقرات الاستبانة (24-29).

3-التشارك المعرفي: ويعبر هذا البعد عن مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إيلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء، ويقاس بفقرات الاستبانة (30-34).

4-**التفكير النظمي**: ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجاً فكرياً شاملاً متكاملاً ومنفتحاً على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة سواءً ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم، وكذلك مدى إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحلّ المشكلات التنظيمية. ويقاس هذا البعد بفقرات الاستبانة (35-40).

5- بناء ذاكرة تنظيمية: ويقصد بهذا البعد مدى اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك مدى الاهتمام بتوفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات. ويقاس هذا البعد بفقرات الاستبانة (41-44).

ترجمة التّعلم إلى واقع: ويتعلّق هذا البعد بمدى استفادة المنظمة من التّعلم التنظيمي في الواقع العملي من خلال اطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجنّب تكرار الأخطاء، والحصول على حصتها في السوق على أساس التنافس بالجودة، وتطبيق الممارسات المثلى، ويقاس بفقرات الاستبانة (45-50).

مجموعة شركات طلال أبو غزالة: تُعد مجموعة طلال أبو غزالة أكبر مجموعة عربية من شركات الخدمات المهنية التي تعمل في حقول المحاسبة والاستشارات الإدارية، والتدريب، والملكية الفكرية، والخدمات القانونية، وتقنية المعلومات، وبناء القدرات، ومعلومات الائتمان، والترجمة القانونية. وهي تابعة لسجل البنك الدولي للمحاسبين والمدققين في واشنطن، وفي مركز الأمم المتحدة للشركات متعددة الجنسيات في نيويورك. وتضم المجموعة أكثر من 750 مهنيا من مختلف التخصصات يعملون من خلال مكاتبها البالغ عددها 49 مكتباً، والمنتشرة في الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا، ومكاتب تمثيلية في أوروبا، وآسيا، وأمريكا الشمالية. وقد تم تأسيس مكاتب المجموعة لخدمة الدول العربية، والشركات الأجنبية المهتمة بالعمل في هذه المنطقة، مما يجعلها تنفرد بكونها الشركة الإقليمية الوحيدة التي تُعد شركة دولية ومتعددة الجنسيات، وتضم مثل هذا العدد الكبير من المهنيين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التدريب وتقدم هذا العدد من الخدمات المتنوعة. وقد حققت المجموعة سجلاً مميزاً من النجاحات بين عملائها، الذين يضمون وكالات مهمة، ومنظمات تمويلية حكومية، ودولية، وعربية، وشركات رائدة في مجالات البنوك، والصناعة، والتأمين، والتجارة. وقد ساعدها هؤلاء العملاء بنجاح على اتخاذ قرارات صعبة تتصل بالأعمال والإدارة وتتعلق بالموارد البشرية، والمعدات، والمرافق، ورأس المال (مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، 2007).

منهجية البحث

أسلوب الدراسة

تبنّت الدراسة المنهج الميداني، وتم استخدام الاستبانة

لجمع البيانات من المبحوثين، وتحليل البيانات المجمعة من الاستبانات التي تم استعادتها، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

وتم إجراء المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية ومراجعة أدبيات الموضوع بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الأساس النظري للدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن والبالغ عددهم (579) فرداً، وهذا ما أشارت إليه مصادر إدارة الموارد البشرية في مجموعة طلال أبو غزالة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بنسبة (50%)، وبذلك يكون حجم العينة (290) فرداً، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (64) استبانة، وتم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (52) استبانة لتشكل ما نسبته (9%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (18%) من عينة الدراسة.

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة من خلال الإطّلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، لقياس تأثير ثقافة التمكين، والنمط القيادي التحويلي على المنظمة المتعلمة. وتكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري).

القسم الثاني: ويتضمن (50) فقرة على مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة. وقد توزعت الفقرات الـ (50) لتشمل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين من أساتذة الإدارة وأساتذة نظم المعلومات الإدارية المختصين في إدارة المعرفة، والسلوك التنظيمي، وإدارة التغيير في عدد من الجامعات الأردنية للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة. ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة، بشكل دقيق يحقّق التّوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

ثبات أداة الدراسة

جرى استخراج معامل الثّبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة كافّة، ولفقرات كلّ متغير من متغيرات الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ولكل متغير من متغيرات الدراسة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1-50	الكلي للاستبانة (فقرات الاستبانة كافة)	0.9561
1-9	المتغير المستقل (ثقافة التمكين)	0.7894
10-18	المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	0.8600
19-50	المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)	0.9432

يتبين من خلال الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لفقرات الاستبانة ولجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، وهي نسب ثبات عالية وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

المعالجة الإحصائية: لغرض اختبار فرضيات الدراسة، فقد اعتمد الباحثون على الرزمة الإحصائية

(SPSS 11) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) وذلك لوصف خصائص المبحوثين، اعتماداً على النسب المئوية، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

2- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

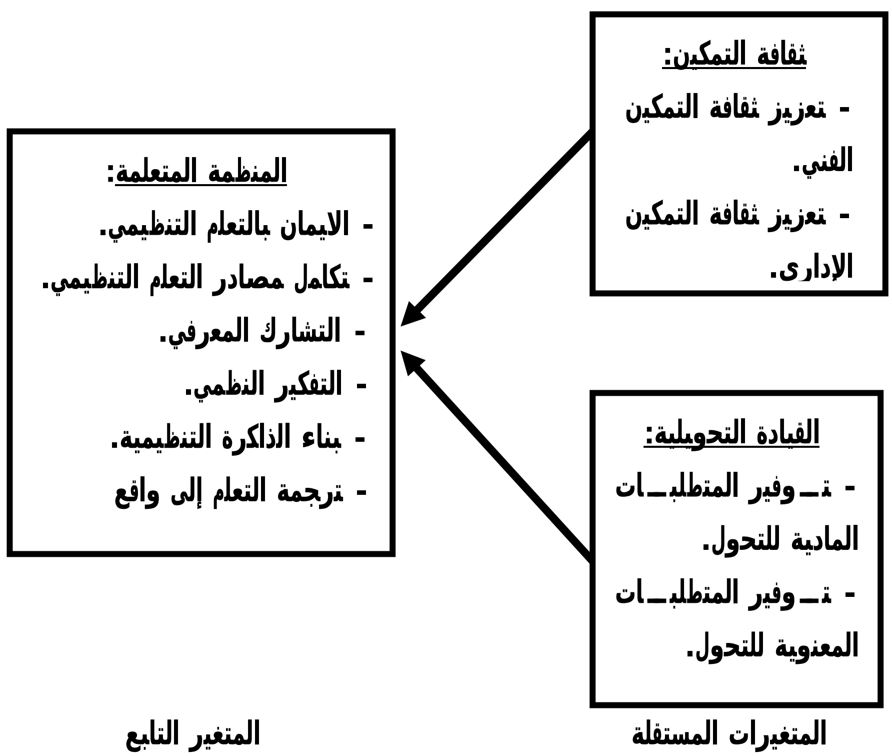
3- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرين المستقلين (Multicollinearity).

4- معامل الالتواء (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

نموذج الدراسة

قام الباحثون بتطوير نموذج الدراسة في ضوء مراجعاتهم لمجموعة منتقاة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد الدراسة ومتغيراتها. إن المتغير التابع في هذه الدراسة هو المنظمة المتعلمة والذي يتضمن أبعاداً فرعية هي على التّوالي: الايمان بالتعلم التنظيمي، وتكامل مصادر التعلم التنظيمي، والتشارك المعرفي، والتفكير النظمي، وبناء الذاكرة التنظيمية، وترجمة التعلم إلى واقع.

وتمثّل ثقافة التمكين ببعديها الفرعيين (تعزيز ثقافة التمكين الفني، وتعزيز ثقافة التمكين الإداري) المتغير المستقل الرئيسي الأول في هذه الدراسة، بينما تمثل القيادة التحويلية ببعديها الفرعيين (توفير المتطلبات المادية للتّحول، وتوفير المتطلبات المعنوية للتّحول) المتغير المستقل الرئيسي الثاني في هذه الدراسة. ويوضح الشكل (1) نموذج الدراسة.



الشكل رقم (1) :نموذج الدراسة

الأساس النّظري للدراسة ومراجعة الأدبيات

مفهوم المنظمة المتعلمة:

يمكن تعريف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمرين لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحلّ القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (نجم، 2005). وهذا التعريف رغم أهميته في تحديد التعلم بوصفه عملية تكيف وتغير مستمرين، إلا أن التّعريف يقصر التعلم على حلّ القضايا أو المشكلات في العمل، في حين أن حلّ المشكلات لا يمثل سوى الحلقة الأولى في التعلم، ولعلّ الأهم والأعمق من التعلم هو الحلقة الثانية التي تتجاوز حل المشكلات إلى تعديل أو تغيير الأسس والقواعد التي تقوم عليها عملية تعديل الحلول.

ينظر بعض الباحثين (Brooks, 1992) & (Mallet, 1995)إلى المنظمة المتعلمة كنوع من النظام الذي يشجع التّحول عن طريق عملية التّعلم. ويشجع التّعلم التّحويلي اختبار الافتراضات التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة، وخلق ثقافة أكثر شمولاً؛ الأمر الذي يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تجديد نفسها. وحتى يحدث التعلم التحويلي ينبغي على المنظمة أن تكتشف معارفها الصريحة والضمنية أولاً. كما ويجب عليها أن تصبح أكثر انفتاحاً على التغيير، وأن تفتح المجال أمام الافتراضات الثقافية لتتجسد في المعرفة الضمنية للمنظمة (Knutson et al, 2005).

تبحث منظمات التعلم وتشارك وتتصرف بشكل مستمر من خلال تعلّم الأفراد والجماعات فيها. وتسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات والاتجاهات لعملية التعلم المستمر (Knutson, Miranda & Washell, 2005).

ويرى مارسيك وواتكينس (Marsick & Watkins, 1994) بأن منظمات التعلم تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم الفرقي، والتعاون، وترويج الحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات.

كما تُعرف منظمة التعلم بأنّها المنظمة الماهرة في إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة (نجم، 2005). ويلاحظ أن هذا التعريف لا يقف عند مستوى نقل المعرفة أو الفهم وإنما يتجاوز ذلك إلى السلوك بما يجعل التعلم عملية عميقة تتعلق بتغيير الشركة، ويكون التعلم في إطار العملية المستمرة بمثابة عملية إعادة بناء للمنظمة.

وينظر للمنظمة المتعلّمة على أنّها المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول للنتائج التي يهتمون بتحقيقها (Karash, 1994-2002). كما يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يقوم فيها كل فرد من العاملين بتحديد المشكلات وحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تغيّر وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتنفيذ رسالتها، (نجم، 2005) وهذا التّعريف يتخطّى التعريف السابق (حلّ المشكلات) إلى تعزيز القدرة، الأمر الذي يجعل التعلم يتجاوز المشكلات الآنية والاستجابة لها ومن ثم تعميم الاستجابة إلى بناء القدرة (في أبعادها السلوكية والتنظيمية). وهو أهم ما يميز منظمة التعلم.

ويتطلّب بناء منظمات التعلم جهود مستدامة وهادفة، وهذا يحتاج إلى تبنّي أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وخلقها وإدامتها وتعزيزها بشكل مستمر من خلال الرؤية، والقيم، والاتصالات، واختبار السياسات، والهيكل التنظيمي، والأساليب، والإجراءات للتأكد من مدى انسجامها وملاءمتها (Rastogi, 1998).

خصائص المنظمات المتعلمة

تُعد منظمة التعلم نموذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تحريرية مؤكّدة مثل تمكين العاملين، والتّحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة. ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل متنوعة المجالات، والرؤية العالمية، والهيكل التنظيمي المسطّح، والفرص الأكثر للتعلم. ولذا توصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز أهداف تعظيم الربحية قصيرة المدى (Alexiou, 2005)

ويضيف آخرون (العلي وقنديلجي، 2006) بأن من خصائص المنظمات المتعلمة شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم وللصالح العام، كما ويشعر كل فرد فيها أنه معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وبتحسين قدراته الإبداعية. ويتم التركيز على فرق العمل لأن عمل الأفراد

بمجموعهم أكثر ذكاءً من عملهم منفصلين. وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها، وفيها يعامل كل فرد الآخرين كزملاء في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، ويمتلك الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح بلا خوف من أن ينتهي عمله في المنظمة جراء خطأ يرتكبه.

تتميز المنظمة المتعلمة بستة عناصر متفاعلة تفاعلاً شبكياً وهي: القيادة، والاستراتيجية التشاركية، والهيكل القائم على الفرق، والثقافة التكيفية القوية، والتمكين الإداري للعاملين، والمعلومات المفتوحة. وفيما يلي توضيح لهذه العناصر، (نجم، 2005):

1. القيادة: وتضطلع القيادة في منظمات التعلم بأدوار جديدة غير الأدوار التقليدية للمدير (الأدوار المعلوماتية، والتفاعلية، والقرارية)، وتتحدد الأدوار الجديدة لقائد منظمة التّعلم في ثلاثة أدوار هي:

- المصمم: يتولى القائد عمليات تحديد الفرص والاتجاه العام للشركة، ووضع الاستراتيجية، والسياسات، والهياكل الملائمة، وتوجيه الشركة وفق متطلبات البيئة.

- المعلم: يمتلك القائد الرؤية حول حقيقة الشركة وتتجسد مسؤوليته هنا في تشجيع العاملين وتحفيزهم لتعلّم الرؤية بالشكل الملائم.

- الراعي: يقدم القائد الرعاية والدعم للعاملين الذين يحتاجون إلى ذلك بما يخدم رسالة المنظمة، ويدعم الأفراد المبادرين بالأفكار والممارسات الجديدة.

ولذا فإن القائد في منظمة التّعلم يحتاج إلى المهارات التالية (نجم، 2005):

- بناء الرؤية المشتركة: إن عدم وجود رؤية مشتركة يبعثر الجهود في اتجاهات متعارضة، لذلك فإن على القيادة أن تبني رؤية مشتركة بين الجميع في منظمة التعلم.

- إبراز واختبار النماذج الذهنية: إن كثيراً من الأفكار في المنظمة لا تتوفر لها فرصة لوضعها موضع التطبيق بسبب وجود الصراع بين الرؤى والمبادرات، لهذا فإن على القيادة أن تواجه مثل هذه التحديات في منظمة التعلم المنفتحة على أفكار ومبادرات لا حصر لها.

- تفكير النظم: وهذه المهارة تعمل على النظر إلى الصورة الكلية للشركة في علاقة مفتوحة مع بيّئتها الخارجية.

2. الشبكية: تعني الشّبكية أن المعلومات وعناصر المعرفة يصبح من السهل الوصول إليها وتدويرها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات، وإنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً.

3. الثقافة: لا بد أن تتبنّى منظمة التّعلم ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على تقاسم المعرفة، والانفتاح، والشفافية، والتّحسين المستمر الذي يرتكز على التّعلم المستمر. كما أن أبطال هذه الثقافة سيكونون من الرياديين الذين يمكن أن يقدموا المثال المشرق في تقاسم المعرفة.

4. التّعلم الاستراتيجي: كانت كلّ المنظمات تتعلّم في كل العصور إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي الذي يجعل الاستراتيجية مرنة بشكل غير مسبوق.

5. الطلب على المعرفة: تتسم منظمة التعلم بأنها تميل أكثر فأكثر إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواءً في اكتشاف المعرفة من البيئة الخارجية، أو توليد المعرفة من داخل الشركة.

أبعاد المنظمات المتعلمة

يرى العلي وقنديلجي (2006) أن أبعاد المنظمات المتعلمة تتمثل فيما يلي:

1. العاملون: ينظر إلى العاملين باعتبارهم أعظم الموجودات في منظمات التّعلم؛ إذ دونهم لا توجد أفكار ولا يوجد ابتكار.

2. الزبائن: لا تقوم قائمة لأعمال دون زبائن، وعلى المنظمة أن تبني معرفتها عن الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفة متكاملة عن الزبائن.

3. الثّقافة: تُعد الثقافة التنظيمية واحدة من الموجودات غير الملموسة، وتشمل طريقة أداء الأعمال من حيث طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم، وتدريبهم، والمحافظة عليهم، وطريقة معاملة الزبائن ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيتها، وطريقة معاملة شركاء الأعمال والتعاون معهم.

4. العلامة التجارية: تشمل الاسم التجاري، والرموز والإشارات، ويتم التركيز على العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة تقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال

كيفية إدراكها من قبل الزبائن.

5. العمليات: تُعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة؛ فتعكس سلسلة القيمة في المنظمة كيف يمكن إضافة القيمة في كلّ مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل العديد من العمليات والممارسات.

6. التكنولوجيا: تُعد براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية كلها موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية يجب أن تُحمى قانوناً من خلال قوانين الملكية الفكرية.

7. الابتكار: هو أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات.

المنظّمة المتعلّمة (Learning Organization) والتّعلم التنظيمي (Organizational Learning):

يرى بعض الباحثين (Ang & Joseph, 1996) أن الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يتعلق بالفرق بين العملية والهيكل التنظيمي. ولم يميز باحثون آخرون (McGill et al., 1992) بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ولكنّهم عرفوا التّعلم التنظيمي بأنّه قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة، والتجربة، والملاحظة، والتحليل، والرغبة في فحص كل من تجارب النجاح والفشل.

التعلم التكيفي (Adaptive Learning) والتعلم التوالدي (Generative Learning):

إن النظرة الحالية للمنظمات مبنية على التعلم التكيفي، الذي يتعلق بالتكيف. ويشير سينج (Senge, 1990) بأن التكيف هو الخطوة الأولى فقط؛ لأن المنظمات بحاجة إلى التركيز على التعلم التوالدي أو ما يسمى بحلقة التعلم الثنائي (Double-loop learning). ويركّز التعلم التوالدي على التّجريب المستمر والتغذية العكسية في الفحص المستمر لكل طريقة تتبعها المنظمات في تحديد المشكلات وحلها. ومن وجهة نظر "سينج" فإن التعلم التوالدي يتعلق بالخلق، ويتطلب التفكير النظمي، والرؤية المشتركة، والإتقان الشخصي، والتعلم الفرقي، والتوتر الخلاّق، في حين يركّز التعلم التكيفي، أو حلقة التعلم الأولي (Single-loop learning) على حلّ المشكلات في الحاضر دون فحص سلوكيات التعلم الحالي المناسبة (Malhotra)(1996).

ثقافة التّمكين

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين (Kanter, 1983). ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينيات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة. فمشاركة العاملين في وظائف التّطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين (Sundbo, 1996). وجاء هذا المفهوم نتيجة للتّطور في الفكر الإداري الحديث خصوصاً في مجال التّحول من المنظمة التي تعتمد على التحكّم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة.

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين؛ فقد عرفه فوغت (Vogt, 1997) بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار. وعرفّه بعض الباحثين (Geroy & Anderson, 1998) بأنّه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتّوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات.

كما يوصف التمكين بأنه وسيلة تمكّن العاملين من اتخاذ القرارات، وهذا يتعلّق بالكيفية التي تسهل بها الإدارة ثقافة التمكين وتنفّذها (Bowen & Lawler, 1992) .

وتوصلت إحدى الدراسات (Jarrar & Zairi, 2002) إلى أن أكثر التطبيقات المسيطرة وأفضلها في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وإن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لا يزال في مرحلة البداية، مع وجود عدم رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم. وترى الدراسة السابقة بأنه على المنظمات أن تعتمد أسلوب التمكين الإداري لما له من قدرة في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها، وهذا يتطلب عملية إصلاح وتطوير وتغيير في المناخ التنظيمي يسمح بتطبيق التمكين على أرض الواقع.

ولعلّ أنشطة الإبداع تتوزع في المنظمة من خلال التمكين، الأمر الذي يجعل عملية التمكين تُبحث في هذا الإطار، وفي ضوء ذلك يمكن تطوير المنظمة إلى منظمة متعلمة، وهذه الطريقة في تنظيم أنشطة الإبداع مفيدة في المنظمات الصغيرة

والمتوسطة الحجم؛ وعلى وجه الخصوص في المنظمات الخدمية، وحتى في المنظمات كبيرة الحجم في قطاع الخدمات (Sundbo, 1999). ويرى نيكسون (Nixon, 1994) أن التمكين ينتج عن التحديات الخارجية والداخلية للمنظمات، وتظهر التحديات الخارجية كنتيجة للمستويات المرتفعة للمنافسة، والتغيرات في هيكل القوى العاملة، والتوقعات المرتفعة للزبائن، وتتعلق التحديات الداخلية بالمحافظة على العاملين، والحوافز، والتطوير.

في حين يرى بيش (Beach, 1996) أن التمكين ينشأ مع الفرد، ولا يمكن أن يفرض من العوامل الخارجية، فكيف يمكن أن تساعد البيئة في خلق التمكين؟ إن المنظمات التي ترغب في تأسيس ثقافة التمكين يجب عليها أن تجد الطريق لتأسيس النظم والعمليات التي لا تقيد العاملين، من خلال التركيز على ما هو السلوك الذي يعد مثالياً للعاملين. ويمكن للإدارة أن تُكيف الهيكل التنظيمي وتطوره وتغيره لتحقيق المتابعة بعد السلوك (Erstad, 1997).

وقدم بعض الباحثين (Rushmer et al., 2004) مراجعة نظمية لأدبيات العوامل المحيطة التي تلعب دوراً رئيساً في توفير البيئة الداعمة لممارسة التعلم، أو قد تشكّل هي نفسها المحددات لأية محاولات تطبيقية لتطوير ثقافة التعلم. ومن الظروف المحيطة المحورية التي تم تحديدها:

- المتطلبات لقيادة قوية وذات رؤية؛ القادة الذين يدعمون الآخرين ويطورونهم، ولديهم الرغبة في أن يصبحوا متعلمين، ويسهلون بيئات التعلم.
- المشاركة والتمكين للعاملين؛ إذ يتم التغيير في ضوء مشاركة جميع الأطراف المهتمة.
- وضع إطار لأزمنة وأمكنة التعلم وانعكاساتها.

ولعل من أبرز مساهمات هذه الدراسة محاولة توسيع مناقشة هذا الموضوع من خلال:

- إلقاء الضوء على قضايا البيئة المحلية التي تؤثر على الأغلب في نجاح أو فشل محاولات تطبيق ثقافة التعلم.
- توضيح أن كل عامل يمكن أن يكون عاملاً مساعداً أو معيقاً بالاعتماد على كيفية لعب أو ممارسة هذا العامل في البيئة.
- توفير أدلة لدعم حالة المنظمات المتعلمة.

لقد قاد التركيز على مكان العمل كموقع للتعلم إلى الاهتمام مجدداً في تطوير ثقافة التعلم في المنظمات. وأخذت صناديق الدعم الحكومي في السنوات الأخيرة تدعم الأبحاث التي تتعلق بالعوامل التي تشجع ثقافة التعلم (Dymock, 2003) .

وتوصل باحثان (Gardiner & Whiting, 1997) قاما بدراسة على شركة للهندسة الدفاعية إلى أن الشركة في طريقها لتصبح منظمة متعلمة؛ فقد أظهر العاملون بأنهم راضون عن درجة تمكينهم وقدراتهم على العمل في الفرق، ومستوى تعلمهم الذاتي وتطويرهم لأنفسهم، والطريقة التي تنظم بها المنظمة نفسها حالياً. إلا أن معظمهم انتقد نمط قيادة المجموعات في المنظمة، ورأوا أن الإدارة تحتاج إلى البحث عن طرق لتوضيح رؤيتها للمستقبل بشكل أكثر وضوحاً للعاملين.

القيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية خلال العقدين السابقين كأحد أكثر المداخل شيوعاً في فهم فاعلية القادة، وتؤكد نظرية القيادة التحويلية على أن سلوكيات القائد المحددة يمكن أن تستحث التابعين إلى مستوى عالٍ من التفكير، فمن خلال الإيحاء للتابعين بالقيم والمثل يعزز القائد التحويلي الالتزام برؤية كبيرة، ويوحي للتابعين بتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات (Piccolo & Colquitt, 2006).

وتشير دراسات أخرى (Bono & Judge, 2003; Shamir, House & Arthur, 1993; Sosik, Avolio & Kahai, 1997) إلى أنه يمكن تفسير آثار القيادة التحويلية من خلال كيفية شعور التابعين حول أنفسهم وحول مجموعاتهم فيما يتعلق بفاعليتهم وفاعلية مجموعاتهم. كما ويمكن أن تكون القيادة التحويلية فاعلة عبر ظروف مختلفة، فقد يسهل هيكل المنظمة ظهور تأثير القيادة التحويلية (Masood et al., 2006).

تركزت غالبية الدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية على جوانب الشخصية، (Atwater & Yammarino, 1993) أو خبرات الحياة، (Avolio, 1994) أو الحوافز، (Barbuto, Fritz & Marx, 2000) أو الجوانب البيئية للموقف (Hunt, 1999) . ويبرز بعض الباحثين (Bass & Avolio, 1990) القادة التحويليين على أنهم يمتلكون القوة العاطفية والرمزية للتغيير التنظيمي. وربما يرتبط الذكاء

العاطفي للقادة باستخدامهم للسلوكيات التحويلية (Barbuto & Burbach, 2006).

وتوصف القيادة التحويلية بأنّها عملية تحفيز التابعين من خلال الإيحاء بالقيم الأخلاقية والمُثل العليا، فيمتلك القادة التحويليون القدرة على توضيح الرؤية للمستقبل. وينظر بعض الباحثين إلى أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد وهي (Trofino, 2000):

1. تأثير القدوة الحسنة: ينتج عن سلوك القائد إعجاب التابعين، واحترامهم له، وثقتهم به. وهذا يتطلب من القادة مشاركة التابعين بالمخاطرة، والأخذ بالاعتبار حاجاتهم، والاهتمام بالجوانب الأخلاقية.

2. الحافز الملهم: وينعكس هذا البعد من خلال سلوك القائد الذي يقدم المعنى والتحدي لعمل التابعين مما يوضح التوقعات ويظهر الالتزام بالأهداف التنظيمية، ويثير روح الفريق من خلال الحماسة والتفاؤل.

3. الإثارة الفكرية: يثير القادة التحويليون الأفكار الجديدة، ويشجعون حل المشكلات بطريقة خلاقة من قبل التابعين، ويدعمون المداخل الخلاقة في إنجاز العمل.

4. الاهتمام الفردي: وتظهر هذه الخاصية من خلال القادة الذين يصغون للتابعين بشكل جيد، ويعطون اهتماماً خاصاً لحاجاتهم في النمو، وكذلك لإنجازاتهم من خلال تنفيذ استراتجيات في الاعتراف بجهود التابعين والثناء عليهم.

وتلعب القيادة دوراً حيوياً في تسهيل التعلم التحويلي في المنظمة المتعلمة؛ (Knutson & Miranda, 2000) إذ أن النمط القيادي الكارزماتي مع درجة عالية من الاهتمام الاجتماعي يمكن أن يكون من أكثر الأنماط القيادية ملاءمة لتسهيل التعلم التحويلي في المنظمة المتعلمة. فيؤثر القائد في ثقافة المنظمة المتعلمة من خلال خلق المناخ الذي يمكن أن يكون داعماً أو معيقاً للكشف عن الافتراضات النفسية التي تحتاجها عملية إحداث التغيير التحويلي.

عرض النتائج ومناقشتها

خصائص المبحوثين

يوضح الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور قد بلغت (55.8%) من مجموع المبحوثين، في حين بلغت نسبة الإناث (44.2%). وربما يدل ذلك على أن نسبة توظيف الإناث في مجموعة شركات أبو غزالة عالية.

أما متغير العمر فقد شكلت الفئة العمرية (25 سنة فأقل) والفئة العمرية (26-30 سنة) غالبية المبحوثين، وهذا يدلّ أن معظم المبحوثين من فئة الشباب.

أما فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فقد شكلت فئة (5 سنوات فأقل) معظم المبحوثين، وهذا يدل أن غالبية المبحوثين حديثو التخرج. أما بخصوص متغير المؤهل العلمي فقد شكلت فئة حملة درجة البكالوريوس أعلى نسبة، وهذا يعني أن غالبية المبحوثين هم ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى، وكان المستوى الإداري لمعظم المبحوثين من مستوى الإدارة الدنيا.

الجدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	%55.8
	أنثى	23	%44.2
العمر	25 سنة فأقل	22	%42.3
	26 - 30 سنة.	19	%36.5
	31 - 35 سنة.	6	%11.5
	36 - 40 سنة.	2	%3.8
	41 - 50 سنة.	2	%3.8

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
	أكثر من 50 سنة.	1	%1.9
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	40	%76.92
	6-10 سنوات	6	%11.54
	11 سنة فأكثر.	6	%11.54
المؤهل العلمي	ماجستير.	4	%7.7
	دبلوم عالي.	2	%3.8
	بكالوريوس.	37	%71.2
	دبلوم متوسط.	5	%9.6
	ثانوية عامة	4	%7.7
المستوى الإداري	الإدارة العليا.	5	%9.6
	الإدارة الوسطى.	3	%5.8
	الإدارة الدنيا	44	%84.6

تحليل الإحصاء الوصفي للبيانات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
4-5	3- 3.99	أقل من 3

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (4) فأكبر فيكون مستوى التصورات مرتفعاً. أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3-3.99) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (3) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

تصورات المبحوثين في مجموعة شركات طلال أبو غزالة حول متغيرات الدراسة

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3) إلى أن تصورات المبحوثين حول المتغير المستقل (ثقافة التمكين) تراوحت ما بين مستوى مرتفع ومستوى متوسط، مما يدل على وجود ممارسات لمجموعة طلال أبو غزالة في مجال تمكين العاملين مثل إطلاع العاملين على قصص نجاح زملائهم الذي حل في المرتبة الأولى استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي، وتلاه بند الاحتفال بنجاح العاملين وباقي الممارسات التي تظهر في الجدول رقم (3).

ومن الجدير بالذكر أن أبعاد تعزيز التمكين الفني كانت أعلى نسبيا من أبعاد تعزيز التمكين الإداري؛ وقد يأتي هذا منسجما مع ارتفاع نسبة المستجيبين من مستوى الإدارة الدنيا حيث ينصب التركيز على الجانب الفني عادة أكثر مما يتركز على الجانب الإداري.

الجدول رقم (3): تصورات المبحوثين حول المتغير المستقل (ثقافة التمكين)

رقم الفقرة	الفقرة	البعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
.1	تعتبر شركتنا وقوع العاملين في الأخطاء فرصة لاكتشاف الطاقات المختلفة.	تعزيز ثقافة التمكين الفني	3.5192	1.0754	متوسط
.2	تحتفل شركتنا بنجاح العاملين لديها.	تعزيز ثقافة التمكين الفني	4.1923	1.0485	مرتفع
.3	تطلع شركتنا العاملين على قصص نجاح زملائهم.	تعزيز ثقافة التمكين الفني	4.3462	0.9473	مرتفع
.4	تعطي شركتنا الأولوية للموارد البشرية على التقنية.	تعزيز ثقافة التمكين الفني	3.8462	0.8718	متوسط
.5	تهيئ شركتنا البيئة المناسبة التي تشجع العاملين على التأمل.	تعزيز ثقافة التمكين الفني	3.6346	1.0484	متوسط
.6	تشجع شركتنا العاملين على التعلم والقراءة المستمرة.	تعزيز ثقافة التمكين الفني	4.0385	1.0839	مرتفع
.7	توفر شركتنا للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل.	تعزيز ثقافة التمكين الفني	3.9038	1.1924	متوسط
.8	تمنح شركتنا الصلاحيات للعاملين.	تعزيز ثقافة التمكين الإداري	3.5962	1.1247	متوسط
.9	تمكن شركتنا العاملين من التصرف بحرية.	تعزيز ثقافة التمكين الإداري	3.1923	1.3141	متوسط

أما فيما يتعلق بمستوى تصورات المبحوثين حول القيادة التحويلية فقد جاءت مرتفعة باستثناء تصورات المبحوثين حول عنصر قدرة القيادة على إدارة الموارد البشرية، فقد كان متوسطاً، مما يدل على أن النمط القيادي في مجموعة طلال أبو غزالة نمطاً تحويلياً يشجع التغيير ويوفر متطلبات التحول المادية (الملموسة) والمعنوية (غير الملموسة).

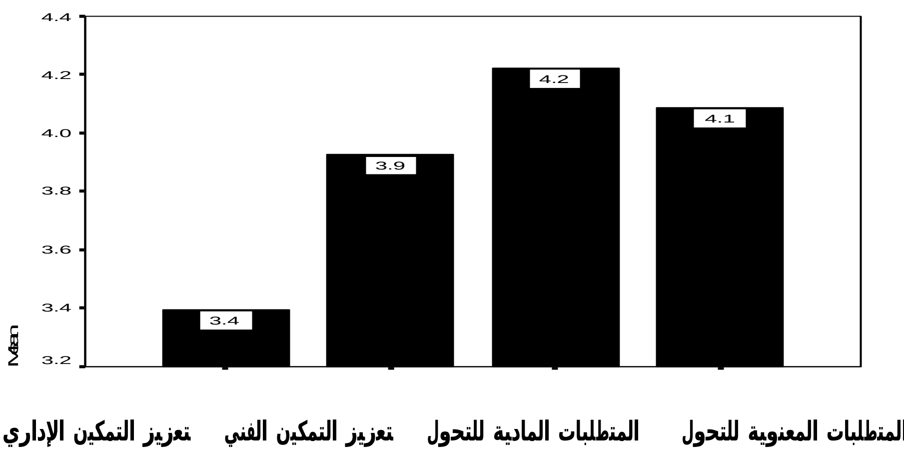
وقد تصدرت القدرة على نقل الشركة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل مستقبلا رأس القائمة، وتلاها مباشرة وبفارق ضئيل في المتوسط الحسابي القدرة على رسم رؤى مستقبلية للمنظمة. ويرى الباحثون أن هذه نقطة قوة للقيادة في الشركات المبحوثة يمكن أن تستثمرها القيادة للارتقاء بمستوى المنظمة. ولكن ومن ناحية أخرى فقد جاءت قدرة القيادة على إدارة الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير. وينسجم هذا كذلك مع الانخفاض النسبي – مقارنة بالمتطلبات المادية - لمتطلبات التحول المعنوية لأنّه كما يقال في الإدارة من السهل إدارة المواد والمخزونات، أما الناس فيجب أن يقادوا.

الجدول رقم (4): تصورات المبحوثين حول المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

رقم الفقرة	الفقرة	البعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
.1	تتمتع قيادة شركتنا بقدرتها على رسم رؤى مستقبلية للمنظمة.	المتطلبات المادية للتحول	4.5962	0.7478	مرتفع
.2	تعتبر قيادة شركتنا أن الحوافز الجماعية تساعد في تنسيق جهود العاملين.	المتطلبات المادية للتحول	4.0769	0.9670	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	البعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
3.	تستطيع قيادة شركتنا نقل الشركة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.	المتطلبات المادية للتحول	4.6154	0.5654	مرتفع
4.	تتمتع قيادة شركتنا بقدرتها على تنفيذ خططها الاستراتيجية.	المتطلبات المادية للتحول	4.1923	0.7930	مرتفع
5.	تحسن قيادة شركتنا إدارة الموارد البشرية.	المتطلبات المادية للتحول	3.8846	1.0030	متوسط
6.	تحسن قيادة شركتنا إدارة الموارد المالية.	المتطلبات المادية للتحول	4.1731	0.8097	مرتفع
7.	تحسن قيادة شركتنا إدارة التكنولوجيا.	المتطلبات المادية للتحول	4.0192	0.8964	مرتفع
8.	تعتبر قيادة شركتنا الموظف شريكاً لا أجيراً.	المتطلبات المعنوية للتحول	4.0577	1.0368	مرتفع
9.	تثق قيادة شركتنا بالعاملين وتؤمن بطاقاتهم.	المتطلبات المعنوية للتحول	4.1154	1.0030	مرتفع

بالنظر إلى الشكل رقم (2) يمكن تكوين صورة مقارنة حول مستويات المتغيرات الفرعية المستقلة للدراسة تبعا لتصورات المبحوثين. فقد تصدرت المتطلبات المادية للتحول المرتبة الأولى، وتلاها في المرتبة الثانية المتطلبات المعنوية للتحول ولكن بتفاوت طفيف جدا. وأما تعزيز التمكين الإداري فقد جاء في المرتبة الأخيرة مما يشير إلى ضرورة العمل على تعزيز التمكين الإداري في الشركات المبحوثة.



الشكل رقم (2) : الأبعاد الفرعية للمتغيرات المستقلة للدراسة وفق تصورات المبحوثين

وفيما يتعلق بتصورات المبحوثين حـول تطبيـق مفهـوم المنظمة المتعلمة في مجموعة طلال أبو غزالة فقد تراوحت ما بين مرتفع إلى متوسط؛ وهذا يدل على أن مفهوم منظمة التعلم يطبق في المجموعة. وبالنظر إلى الجدول رقم (5) يلاحظ أن

عناصر بعد الإيمان بالتعلم التنظيمي تراوحت ما بين مرتفع إلى متوسط. وقد جاء ايمان الإدارة العليا بأن الغالبية العظمى من العاملين خبراء في مجال عملهم في المرتبة الأولى. إلا أن الفقرة (21) التي تربط بين المعرفة واتخاذ القرار جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا البعد؛ وعليه يرى الباحثون أن على الشركات المبحوثة العمل على حث العاملين على الاستناد إلى الحقائق عند اتخاذ القرارات، وكذلك تشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة لزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات ومنع حدوث المشكلات أو الحد من تأثيراتها.

الجدول رقم (5): تصورات المبحوثين حول بعد الإيمان بالتعلم التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
19	يؤمن العاملون في شركتنا برؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة.	4.0192	0.8964	مرتفع
20	تؤمن الإدارة العليا أن الغالبية العظمى من العاملين خبراء في مجال عملهم.	4.2885	0.8708	مرتفع
21	يستند العاملون إلى الحقائق عند قيامهم باتخاذ القرار.	3.8846	1.0783	متوسط
22	تؤمن شركتنا بأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة بهدف منع حدوث المشكلات.	3.9615	0.9280	متوسط
23	أن امتلاك الفرد للمعرفة المتخصصة يجاب له المكانة في شركتنا.	3.9231	1.0260	متوسط

وبالنظر إلى جدول (6) يلاحظ أن الشركة تهتم بالتعلم حتى من منافسيها، إذ جاء هذا المصدر في المرتبة الأولى بين فقرات هذا البعد، تلاه في ذلك مصدر التعلم من العاملين لديها الذي حلّ في المرتبة الثانية وبفارق طفيف. واحتل عنصر دعوة الشركة الخبراء الخارجيين لمناقشة أعمالها المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (6): تصورات المبحوثين حول بعد تكامل مصادر التعلم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
24	تعتمد شركتنا على جميع العاملين لديها دون استثناء.	4.0385	1.0839	مرتفع
25	تعتبر شركتنا المنافسين مصدراً مهماً للتعلم.	4.1346	.99072	مرتفع
26	تعتبر شركتنا الموردين مصدراً مهماً للتعلم.	3.8654	1.1207	متوسط
27	تعتبر شركتنا الزبائن مصدراً مهماً للتعلم.	4.0000	.92884	مرتفع
28	تحرص شركتنا على التواصل مع خبرائها المتقاعدين والاستفادة من خبراتهم.	3.7500	1.0266	متوسط
29	لا تتردد شركتنا في دعوة أفراد(خبراء آخرين) من خارجها لمناقشة أعمالها.	3.7500	1.0641	متوسط

وتشير النتيجة السابقة إلى اهتمام الشركة بالمعرفة التطبيقية المتخصصة. ومن اللطيف كذلك اهتمام الشركة بالاستفادة من خبرة العاملين المتقاعدين لديها، ومن هنا نخلص إلى أن الشركات المبحوثة تُكامل بين مصادر التعلم الداخلية والخارجية، والحالية والسابقة مما يفترض بالتّالي أن ينعكس ايجابا على بناء منظمة التعلم.

وفيما يتعلق ببعد التشارك المعرفي فقد كـان مـستوى جميع العناصر متوسطاً وتصدرها إتاحة الفرصة للعـاملين للحصول على المعلومات مع مفارقة بسيطة حيث جاء فـي أدنى هرم هذا البعد معلومات العـاملين حـول المبيعـات والربحية، ولعلّ تفسير هذا ينسجم مع حقيقة الـتّحفّظ علـى تقديم أية معلومات لها علاقة بالبعـد المـالي للمؤسـسات إجمالاً. ومن الجدير بالذّكر أن الشّركات المبحوثـة تُـولي اهتماماً للتشارك المعرفي وتعززه من خلال الربط ما بـين تقييم الأداء ونقل ما لدى العاملين مـن معرفـة لـزملائهم لمساعدتهم على التعلم.

وبالنسبة لبعد التفكير النظمي فقد جـاء إدراك المنظمـة لتأثير المتغيرات الخارجية المحيطة في المرتبة الأولى بـين فقرات هذا البعد، ويستدلّ من ذلك على وجود استعداد وتهيؤ لدى الشّركات لمواجهة أية مستجدات قد تطرأ. وقـد حلّـت مناقشة العاملين في فترات الراحة معنى ومضمون العمـل الذي يقومون به في المرتبة الأخيرة مما يتطلـب ضـرورة الاهتمام بتنمية وتعزيز التعلم التوالدي (الحلقـة المزدوجـة للتعلم) وليس التعلم التكيفي فحسب.

الجدول رقم (7): تصورات المبحوثين حول بعد التشارك المعرفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
30	يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العـاملين فـي الأقسام الأخرى في الشركة.	3.5962	0.9343	متوسط
31	تتيح شركتنا فـرص الحـصول علـى المعلومـات للعاملين.	3.9423	1.0177	متوسط
32	يعرف غالبية العاملين في شـركتنا معلومـات عـن مبيعات الشركة وأرباحها.	3.4231	1.1773	متوسط
33	تحتفظ شركتنا بقاعدة بيانات عن معارف ومهـارات العاملين.	3.6154	1.1907	متوسط
34	تأخذ شركتنا في الاعتبار عنـد تقيـيم الأداء مـدى مساهمة الفرد في تعلم العاملين الآخرين وتحسينهم.	3.8077	0.9505	متوسط

الجدول رقم (8): تصورات المبحوثين حول بعد التفكير النظمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
35	يعتقد أغلب العاملين أنه لا يكفي أن تقوم بالعمل بشكل جيد بل لا بد أن تهتم بما يجري في الشركة.	3.8846	0.8550	متوسط
36	تتحمل شركتنا أعباء الأفكار الجديدة المفيدة لزبائنها.	3.9615	0.8392	متوسط
37	تؤمن قيادة المنظمة أن ما يجري حول المنظمة يـؤثر عليها.	4.2500	0.8372	مرتفع
38	تتعامل شركتنا مع مقترحات الزبائن بمنتهى الثقة.	4.0577	0.9375	مرتفع
39	يناقش العاملون في فترات الراحة معنـى ومـضمون العمل الذي يقومون به.	3.6154	1.0507	متوسط
40	لا يتردد العاملون في تجربة مـداخل أخـرى لحـل المشكلات التي تواجههم في العمل حتى لـو كانـت العملية تسير بشكل جيد.	3.8077	0.7930	متوسط

ويستدل من المتوسطات الحسابية لبعد بناء الذاكرة التنظيمية أن هنالك اهتماماً بهذا البعد لاسيما الاهتمام ببناء بنية تحتية لنظم المعلومات الذي احتلّ المرتبة الأولى. ولكن يظهر من الجدول (9) أن الاهتمام بتوثيق الأخطاء يحظى باهتمام أقل نسبياً من توثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم مما يتطلب من الإدارة التركيز على التوثيق المتوازن لقصص النجاح والفشل للاستفادة منها مستقبلا.

الجدول رقم (9) : تصورات المبحوثين حول بعد بناء الذاكرة التنظيمية

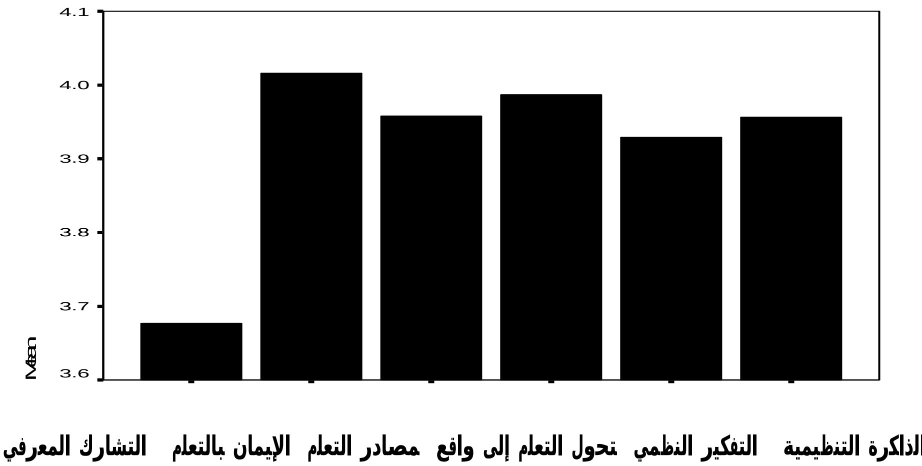
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
41	تنال المعلومات النوعية اهتماما أكبر من المعلومات الكمية في شركتنا.	3.8654	.92945	متوسط
42	توثق شركتنا خبرات العاملين ونجاحاتهم.	4.0000	.92884	مرتفع
43	توثق شركتنا أخطاء العاملين لتطلعهم عليها بهدف تجنبها مستقبلاً.	3.8654	.95031	متوسط
44	تؤمن شركتنا بأهمية بناء بنية تحتية لنظم المعلومات فيها.	4.3462	.90499	مرتفع

الجدول رقم (10) : تصورات المبحوثين حول بعد ترجمة التعلم إلى واقع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
45	تعامل شركتنا الأخطاء كخبرات تعلم ذات قيمة حول ما ينبغي تجنب القيام به في المستقبل.	4.0962	0.8690	مرتفع
46	لا تتردد شركتنا في تقليد الأفكار المتعلقة بالممارسات الفضلى عند الشركات الأخرى.	3.6923	1.1121	متوسط
47	تبدأ شركتنا من حيث انتهى الآخرون عند البحث عن حل لمشكلة تواجهها.	3.6731	0.9014	متوسط
48	يتم إطلاق المنتجات في شركتنا بسرعة.	4.0962	0.8913	مرتفع
49	لا تكرر شركتنا الأخطاء مراراً.	3.8269	1.0043	متوسط
50	تحصل شركتنا على أغلب حصتها في السوق على أساس التنافس بالجودة.	4.5192	0.6712	مرتفع

وعند مراجعة المتوسطات الحسابية للفقرات في جدول (10) نجد أن الشركات المبحوثة قد نجحت نسبيا في ترجمة التعلم إلى واقع، ويستدلّ على ذلك من حصولها على أغلب حصتها السوقية على أساس التنافس بالجودة، ومن اطلاقها لمنتجاتها بسرعة.

ولكن الاهتمام بالاستفادة من التراكم المعرفي والبدء من حيث انتهى الآخرون جاء في المرتبة الأخيرة لهذا البعد مما يفرض على مجموعة شركات طلال أبو غزالة إيلاء هذا الجانب مزيدا من الاهتمام. والشكل التالي يساعدنا في تكوين نظرة مقارنة حول أبعاد المتغير التابع في هذه الدراسة.



الشكل رقم (3) : مستوى أبعاد المتغير التابع (منظمة التعلم) وفق تصورات المبحوثين

يلاحظ من الشكل (3) أن بعد الإيمان بالتعلم قد جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد منظمة التعلم، لذا فمن المنطـق أن يحتل بعد تحول التعلم إلى واقع مكانة متقدمـة فـي هـذه المقارنة، إذ أن الإيمان الحقيقي غالبا ما ينعكس إيجاباً على السلوك والأداء. ولكن ومن ناحية أخرى يظهر بعد التشارك المعرفي في المرتبة الأخيرة مما يستدعي مضاعفة جهـود مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتحسين هذا المجال.

الجدول رقم (11): تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة وأهميتها النسبية

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
المتغير المستقل (ثقافة التمكين)	3.807	0.6881	متوسط
المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	4.188	0.6072	مرتفع
المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)	3.923	0.5824	متوسط

وعند احتساب المتوسطات الحسابية للمتغيرات الرئيسة في هذه الدراسة نلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) قد جاء في المرتبة الأولى، يليه المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)، بينما حلّ المتغير المستقل (ثقافة التمكين) في المرتبة الأخيرة. ومما سبق يمكن أن نصف مجموعة شركات طلال أبو غزالة بأنها منظمة متعلمة، وإن هذه الخاصية تتطلب جهودا كبيرة للمحافظة على عوامل النجاح فيها من ناحية، والنهوض بالجوانب الأقل مستوى من ناحية أخرى.

اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضـيات الدراسة، قام الباحثون بإجراء بعض الاختبارات، وذلك مـن أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار؛ إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامـل تـضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح بـه (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عـدم تجـاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمـة

اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05). وتم التأكد أيضاً مـن إتبـاع البيانـات للتوزيـع الطبيعـي (Normal Distribution) باحتـساب معامـل الالتـواء (Skewness)، إذ إن البيانات تتبع التوزيـع الطبيعـي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول رقم (12) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (12): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
تعزيز ثقافة التمكين الفني	1.633	0.612	-0.782
تعزيز ثقافة التمكين الإداري	1.502	0.666	-0.540
المتطلبات المادية للتحول	3.440	0.291	-0.504
المتطلبات المعنوية للتحول	3.278	0.305	-0.954

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن (10) وتتراوح بـين (1.50 - 3.44). وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.29 - 0.66)، وهي أعلـى مـن (0.05)؛ ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity). وقد تـم التأكـد مـن أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتـساب معامـل الالتـواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)، وتم إجـراء اختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة عن طريق إجراء تحليل التباين للانحدار.

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances). ويتبين من المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، استناداً إلى ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية(50.1) والبالغة (7.31). وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis).

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) ومدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المنظمة المتعلمة / المتغيرات المستقلة الفرعية	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)	مدى صلاحية النموذج
تعزيز ثقافة التمكين الفني	31.07	0.000	0.38	0.62	صالح لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
تعزيز ثقافة التمكين الإداري	15.10	0.000	0.23	0.48	صالح لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
المتطلبات المادية للتحول	45.15	0.000	0.48	0.70	صالح لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
المتطلبات المعنوية للتحول	34.08	0.000	0.41	0.64	صالح لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (50)= 7.31.

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

ارتكزت فكرة الفرضية الرئيسة الأولى حول توقعات الباحثين بأنه لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم. وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير تعزيز ثقافة التمكين الفني في منظمة التعلم.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير تعزيز ثقافة التمكين الإداري في منظمة التعلم.

وفيما يلي نتائج اختبار هاتين الفرضيتين الفرعيتين.

جدول رقم (14) : نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)
لاختبار تأثير المتغير الفرعي المستقل(تعزيز ثقافة التمكين الفني) في منظمة التعلم

المتغير الفرعي المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تعزيز ثقافة التمكين الفني	0.51	0.09	0.62	*5.57	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (50) = 2.6778 .

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (14) إلى أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل (تعزيز ثقافة التمكين الفني) في المتغير التابع (منظمة التعلم) بدلالة قيمة (T) المحسوبة (5.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.6778) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ودرجات حرية (50)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الأولى، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الفرعي المستقل (تعزيز ثقافة التمكين الفني) في المتغير التابع (منظمة التعلم). كما وأظهر متغير تعزيز ثقافة التمكين الفني علاقة طردية معنوية واضحة مع منظمة التعلم؛ إذ بلغت قيم معامل الارتباط R ومعامل التفسير R2 (0.62 ، 0.38) على التوالي مشيرة إلى أن تعزيز ثقافة التمكين الفني تعمق مفهوم المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة.

ومما يؤكد النتيجة السابقة أنها جاءت متفقة مع ما دعا إليه بعض الباحثين لضرورة تطوير مهارات العاملين الفنية المتعلقة بالتعلم التنظيمي (Lemken et al, 2000; Rastogi, 1998). كما وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه سينج (Senge, 1999) وبرنك (Brink, 2003) إلى أن مستويات مهارات العاملين تؤثر في التشارك المعرفي.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)
لاختبار تأثير المتغير الفرعي المستقل (تعزيز ثقافة التمكين الإداري) في منظمة التعلم

المتغير الفرعي المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تعزيز ثقافة التمكين الإداري	0.25	0.06	0.48	*3.89	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (50) = 2.6778

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (15) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغير الفرعي المستقل (تعزيز ثقافة التمكين الإداري) في المتغير التابع (منظمة التعلم)، بدلالة قيمة (T) المحسوبة (5.57) فهي أكبر من قيمتها الجدولية

(2.6778)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ودرجات حرية (50)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الفرعي المستقل (تعزيز ثقافة التمكين الإداري) في المتغير التابع (منظمة التعلم). وبالاستناد إلى قيمة R2 نلاحظ أن المتغير السابق يفسر ما مقداره (23%) من التباين في المنظمة المتعلمة. وهذا يعني أن منح الشركة الصلاحيات للعاملين، وتمكينهم من التصرف بحرية تزيد مساحة التعلم التنظيمي فيها.

وقد توصلت بعض الدراسات السابقة إلى نتائج مشابهة أكّدت أن التمكين الإداري من الخصائص الضرورية للتعلم لأنه يمكّن العاملين من المشاركة والتصرف بدرجة عالية من الاستقلالية (Thejendra, 2007; Deloitte, 2004; Nash, 2000). ويستنتج الباحثون من ذلك أنه إذا أرادت مجموعة شركات طلال أبو غزالة ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة فإنه ينبغي تعزيز ثقافة التمكين الإداري. وفي ضوء ما سبق يرفض الباحثون الفرضية الرئيسة الأولى والتي تقضي بعدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم، ويقبلون الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

وتنص الفرضية الرئيسة الثانية على أنه لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية في منظمة التعلم. وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير المتطلبات المادية للتحول في منظمة التعلم.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير المتطلبات المعنوية للتحول في منظمة التعلم.

وفيما يلي نتائج اختبار هاتين الفرضيتين الفرعيتين.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)
لاختبار تأثير المتغير الفرعي المستقل(المتطلبات المادية للتحول) في منظمة التعلم

المتغير الفرعي المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	ستوى دلالة T
المتطلبات المادية للتحول	0.73	0.11	0.69	* 6.72	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (50) = 2.6778

يلاحظ من الجدول رقم (16) أن هناك تأثيراً دالا إحصائياً للمتغير الفرعي المستقل (المتطلبات المادية للتحول)، في المتغير التابع (منظمة التعلم) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الفرعي المستقل (المتطلبات المادية للتحول) في المتغير التابع (منظمة التعلم). وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد يمكن القول بأن هذا المتغير يفسر ما مقداره (38%) من التباين في المنظمة المتعلمة. ويستنتج الباحثون من هذه النتيجة أن تمتّع القيادة بالقدرة الفاعلة على رسم رؤى مستقبلية للمنظمة، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية من شأنها أن تدعم مجموعة أبو غزالة كمنظمة تعلم.

ومن الجدير بالذكر أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع ما ذهب إليه آخرون من أهمية القيادة التحويلية لنجاح برامج إدارة المعرفة (Wah, 2000; Stoddart, 2001)، بحيث تكون هذه القيادة قدوة حسنة في توفير متطلبات التحول المادية لمنظمة التعلم (Yanga and Wan, 2004; Hult et al., 2004). ولكن ومن ناحية أخرى لا تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه باحثون آخرون من أن تقديم القيادة التحويلية للمكافآت قد يؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية نحو التعلم

والتشارك المعرفي (Bock and Kim, 2002)، وقد يؤدي إلى التنافس وقطع العلاقات الشخصية (Kohn, 1993).

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)
لاختبار تأثير المتغير الفرعي المستقل(المتطلبات المعنوية للتحول) في منظمة التعلم

المتغير الفرعي المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المتطلبات المعنوية للتحول	0.40	0.07	0.64	5.83 *	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (50) = 2.6778

تكشف المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) عن وجود تأثير معنوي للمتغير الفرعي المستقل (المتطلبات المعنوية للتحول) في المتغير التابع. وأن هذا المتغير يفسر ما مقداره (41%) من التباين في المنظمة المتعلمة. ومن كل ما سبق يمكن الاستنتاج بأن النمط القيادي التحويلي الذي يعتبرالموظف شريكاً لا أجيراً، ويثق بالعاملين ويؤمن بطاقاتهم يسهم في رعاية مفهوم المنظمة المتعلمة في شركات طلال أبو غزالة.

إن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة لها دعائم عبر دراسات سابقة توصلت إلى نتائج مشابهة ومنها على سبيل المثال دراسة هندرسون الذي توصل إلى أن نمط الشّراكة بين القيادة والعاملين يؤثّر على قدراتهم في صنع القرار (Henderson, 1990). وكذلك فقد توصلت دراسة أخرى إلى ضرورة تركيز القيادة على بناء الثقة والبعد عن ثقافة اللوم لتعزيز التعلم التنظيمي (Davenport et al., 2000).

وفي ضوء ما سبق يرفض الباحثون الفرضية الرئيسة الثانية والتي تقضي بعدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية في منظمة التعلم، ويقبلون الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية في منظمة التعلم.

التوصيات

في ضوء ما تم التّوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، يوصي الباحثون بما يلي:

1- لما كان هناك علاقة دالّة احصائياً بين ثقافة التمكين من جهة، وبناء منظمة التعلم من جهة أخرى، ولما ظهر أن مستوى ثقافة التمكين في المرتبة الأخيرة بين متغيرات الدراسة فإنّه لا بد من زيادة الاهتمام بأبعاد هذا المتغير من قبل مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتهيئة البيئة الملائمة لمنظمة التعلم، مع التركيز بشكل خاص على رفع سقف المسامحة عند الوقوع في الأخطاء. كما ينبغي التركيز على تعزيز أبعاد التمكين الإداري من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين وعدم الاقتصار على تعزيز أبعاد التمكين الفني فقط خاصة في مستوى الإدارة الدنيا لما لها من مساس مباشر بالتغيرات التي تؤثر على المنظمات اليوم.

2- لما تبين أن هنالك علاقة بين القيادة التحويلية من جهة، وبناء منظمة التعلم من جهة أخرى فلا بد من تعزيز توجهات المستويات الإدارية المختلفة لتبني نمط القيادة التحويلية. ولما ظهرت قدرة القيادة على إدارة الموارد البشرية في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير، فيوصي الباحثون بتحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، والثقة بقدرات العاملين واستثمارها لتعزيز التّحول لمنظمة التّعلم.

3- لتعزيز الإيمان بالتعلم التنظيمي يوصي الباحثون بتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلّهم المشكلات، ويمكن أن يتحقّق ذلك جزئياً عبر ربط أنظمة التّعيين والتّرقية

بامتلاك المعرفة المتخصصة. كما وتُنصح مجموعة شركات طلال أبو غزالة بالاهتمام بعمليات التشارك المعرفي وربطها بعملية تقييم الأداء.

4- تشجيع العاملين على مناقشة وفهم معنى ومضمون العمل الذي يقومون به بدلاً من مجرد التنفيذ والتقليد، وذلك لدعم التعلم التوالدي (Generative Learning) وعدم التقوقع حول التعلم التكيفي (Adaptive Learning) فحسب.

5- عند بناء الذاكرة التنظيمية يوصي الباحثون مجموعة شركات طلال أبو غزالة الاهتمام بتوثيق قصص الفشل إضافة لقصص النجاح، وذلك لتكوين قاعدة معرفية تشمل الدروس المستفادة إلى جانب الممارسات المثلى.

6- إجراء المزيد من الدراسات حول تأثير بعض العوامل الأخرى - كتأثير الهيكل التنظيمي العضوي، وإدارة الموارد البشرية، ونظام الحوافز الجماعية- على المنظمة المتعلمة في منظمات أخرى في القطاعين العام والخاص ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

المراجـع

المراجع العربية

ديراوف، دي، 2002، ***فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل***، بيروت، دار الراتب الجامعية.

السالم، مؤيد سعيد، 2005، ***منظمات التعلم، القاهرة***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العلي، عبد الستار، وعامر قنديلجي، 2006، ***المدخل إلى إدارة المعرفة***، عمان، دار المسيرة.

العتيبي، سعد، 1426هـ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير: ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية.

مجموعة طلال أبو غزالة، 2007، الموقع الإلكتروني للشركة، **http://www.tagorg.com** ، تاريخ الدخول للموقع: 12 كانون الثاني 2007.

نجم، عبود نجم، 2005، ***إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات***، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Alexiou, A .2005. A tale of the field: reading power and gender in the learning organization, ***Studies in Continuing Education***, 27 (1): 17-31.

Aragón-Correa, J. Alberto , García-Morales, Víctor J. Cordón-Pozo, Eulogio. 2007. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain, ***Industrial Marketing Management****;* Apr, 36 (3): 349-359.

Atwater, L. E., & Yammarino, E. J .1993. Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership, ***Human Relations***, 46: 645–668.

Avolio, B. J. 1994. The natural: some antecedents to transformational leadership, ***International Journal of Public Administration***, 17: 1559–1581.

Barbuto, J. E. & Burbach, M. E .2006. The emotional intelligence of transformational leaders: a field study of elected officials, ***The Journal of Social Psychology***, 146(1): 51–64.

Barbuto, J. E., Fritz, S. M., & Marx, D. 2000. A field study of two measures of work motivation for predicting leader's transformational behaviors, ***Psychological Reports***, 86: 295–300.

Bass, B. M. & Avolio, B. J .1990. Developing transformational leadership: 1992 and beyond, ***Journal of European Industrial Training***, 14: 21–27.

Beach, A. J .1996. Empowerment to the people: creating an atmosphere for growth, ***Empowerment in Organizations***, 4(1): 29-33.

Bock, G., Zmud, R., Kim, Y. and Lee, J .2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate, ***MIS Quarterly***, 29(1):1-7.

Bono, J. E., & Judge, T. A .2003. Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. ***Academy of Management Journal***, 46: 554–571.

Bowen, D. E. & Lawler, E. E. 1992. The empowerment of service workers: what, why, how and when, ***Sloan Management Review***, 33 (3): 31-9.

Brink, P .2003. ***Social, organizational, and technological conditions that enable knowledge sharing***. A thesis presented to Faculty of Technology, Policy, and Management at the Delft University of Technology.

Brooks, A. K .1992. Building learning organizations: The individual- culture interaction, ***Human Resource Development Quarterly***, 3(4): 323-344.

Davenport, T. and Prusak, L .2000. ***Working knowledge: how organizations manage what they know***. Harvard Business School Press, Boston, MA

Deloitte .2004. Re: Align- Tackling Business and IT Alignment. CIO Advertising Supplement. ***Deloitte Development LLC***. March 15.

Dymock, D .2003. Developing a culture of learning in a changing industrial climate: an Australian case study, ***Advances in Developing Human Resources***, 5:182-195, The online version of this article can be found at:http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/5/2/182, at Ebsco Host temp, Date of access June 28, 2007.

Erstad, M .1997. Empowerment and organizational change, ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, 9 (73): 325-333.

García-Morales, Victor J.Llorens-Montes, Francisco J.Verdú-Jover, Antonio J. 2006. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship, ***Industrial Management & Data Systems***, 106 (1): 21-42.

Gardiner, P. & Whiting, P .1997. Success factors in learning organizations; an empirical study, ***Industrial and Commercial Training***, 29 (2): 41-48.

Geroy, G. & Anderson, J .1998. Strategic performance empowerment model, ***Empowerment in Organizations***, 6 (2): 57-65.

Henderson, J .1990. Plugging into strategic partnership: The critical IS connection, ***Sloan Management Review***, (Spring): 7-18.

Hult, G., Ketchen, D. & Slater, S .2004. Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance, ***Academy of Management Journal***, 47 (2): 241-53.

Hunt, J. G .1999. Transformational/charismatic leadership’s transformation of the field: An historical essay, ***Leadership Quarterly***, 10: 129–144.

Jarrar, F., Zairi, M .2002. Employee empowerment- a UK survey of trends and best practices, ***Managerial Auditing Journal***, 17(5): 266-271.

Kanter, R. M .1983. **The Change Masters**, Simon and Schuster, New York, NY.

Karash, R .1994-2002. ***Learning-Org Dialog on Learning Organizations***, http;//www.world.std.com, Date of access Jun 17, 2007.

Knutson, K. A., & Miranda, A. O .2000. Leadership characteristics, social interest, and learning organizations. ***The Journal of Individual Psychology***, 56(2): 205-213.

Knutson, K. A., Miranda, A. O., and Washell C .2005. The connection between school culture and leadership social interest in learning organizations, ***The Journal of Individual Psychology***, 61 (1): 25-36.

Kohn, A .1993. Why incentive plans cannot work?, ***Harvard Business Review***, (September–October): 54–63.

Lemken, B., Kahler, H. and Rittenbruch, M .2000. Sustained knowledge management by organizational culture. System Sciences. ***Proceedings of the 33rd Hawaii International conference on system sciences*.** 2 (4-7 January): 10 pages.

López, Susana Pérez, Peón, José Manuel Montes, Ordás, Camilo José Vázquez, (2006) The organizational context of learning: an empirical analysis. International Journal of Technology Management, 35 (1/4): 196-223.

Mallet, L .1995. Organizational learning, coordination and incentive, ***European Journal***, 5: 10-16.

Malhotra, Y .1996. Organizational learning and learning organizations: an overview, http://www.brint. com/ papers/orglrng.htm, Date of access Jun 17, 2007.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E .1994. The learning organization: An integrative vision for HRD. ***Human Resource Development Quarterly***, 5(4): 353-360.

Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D. & Backhouse, C. J .2006. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective, ***IMechE***,. 220 Part B: J. Engineering Manufacture, 941-949.

Mavrinac, Mary Ann, (2005. Transformational Leadership: Peer Mentoring as a Values-Based Learning Process, ***Libraries & the Academy***; Jul, 5 (3): 391-404.

Nash, I .2000. Where are the CFO's heading: the role of financial management, ***http://wps.prehall. com/au_be_ finmang_3/0,7205,539975-,00.html,*** Date of access July 01, 2006.

Nixon, B .1994. Developing an empowering culture in organizations, ***Empowerment* in *Organizations***, 2 (1): 14-24.

Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A .2006. Transformational leadership and mediating role of core job characteristics, ***Academy of Management Journal***, 49 (2): 327–340.

Rastogi, P. N .1998. ***Building a Learning Organisation***, Wheeler Publishing.

Rushmer, R. et al .2004. Introducing the learning practice – III. leadership, empowerment, protected time and reflective practice as core contextual conditions, ***Journal of Evaluation in Clinical Practice***, 10 (3): 399–405.

Senge, P .1990. ***The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization,*** Sage, New York.

Senge, P .1999. ***The dance of change: the challenges to sustaining momentum in learning organizations***. Doubleday, New York

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. A .1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. **Organization Science**, 4: 577–594.

Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S .1997. Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. ***Journal of Applied Psychology***, 82: 89–103.

Stoddart, L .2001. Managing intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints, ***Online Information Review***, 25 (1):19-28. Date of access January 26, 2007.

Su-Chao Chang, Ming-Shing Lee, (2007. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction, **L*earning Organization***; Mar, 14 (2): 155-185.

Sundbo, J .1996. Balancing empowerment, ***Technovation***, 16 (8): 397-409.

Sundbo, J .1999. Empowerment of employees in small and medium-sized service firms, ***Employee Relations***, 21 (1/2).

Thejendra, B .2007. Diary of a tired CTO, ***CIO Magazine***,

(May 24. http://advice.cio.com/thejendra/diary_of_a_tired_cto. Date of access June 01, 2007.

Trofino, A. J. 2000. Transformational leadership: moving total quality management to world-class organizations, ***International Nursing Review***, 47(4): EBSCO Industries, Database: Academic Search Elite, Date of access June 01, 2007.

Vogt, P .1997. Transfer of Power, ***Credit Union Management***, 20 (6): 44-45.

Wah, L .2000. Making knowledge stick, In: Cortada, J. and Woods, J. ***The knowledge management yearbook 2000-2001***:145–156. Woburn: Butterworth-Heinemann.

Yanga, J. and Wan, C. 2004. Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation, ***Tourism Management***, 25 (5): 593–601.

The Impact of Empowerment Culture and Transformational Leadership on The Learning Organization:

Mohammed M. Al-Kasasbeh, Abeer H. Al-Faori and Kefayah M. T. Abdullah

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the impact of empowerment culture (technical and managerial empowerment) and transformational leadership (physical and morale requirements for transformation) on the learning organization at the companies of Abu-Ghazaleh Group in Jordan. The importance of the study stems from the combination of transformational leadership influence as an individualist characteristic and empowerment culture as an organizational characteristic on the learning organization, therefore an integrated approach was adapted to investigate the impact of both leaders and followers on the learning organization rather than parochial focus on one dimension. A questionnaire was developed to collect the needed data from the study sample in order to achieve the objectives of this study, and to test its following two main hypotheses and their sub hypotheses:

1. There is no significant influence between the independent variable (empowerment culture) and dependent variable (the learning organization).
2. There is no significant influence between the independent variable (transformational leadership) and the dependent variable (the learning organization).

The findings of this study indicated that:

1. There is a significant influence at (1) percent level of significance between independent variable (empowerment culture) and dependent variable (the learning organization).
2. There is a significant influence at (1) percent level of significance between the independent variable (transformational leadership) and the dependent variable (the learning organization).

Based on these results a set of recommendations were proposed in order to enhance building Abu- Ghazaleh International Group as a learning organization. Encouraging empowerment culture on both the technical and managerial dimensions by widening forgiveness space, and delegating more authorities was one of these recommendations. On the other hand, the researchers recommend that, leaders should focus on human resource management by building a partnership culture between employees and management, encouraging employees to make decisions and solve problems based on facts and knowledge. The combination between staffing and promotion systems on the one side and acquiring specialized knowledge is also recommended.

KEYWORDS: Learning Organizations, Empowerment Culture, Technical Empowerment, Managerial Empowerment, Transformational Leadership, Physical Requirements for Transformation, Morale Requirements for Transformation, Abu- Ghazaleh International Group.

محمد مفضي الكساسبة

مدير برنامج الدراسات المسائية، جامعة البتراء، عمان، الأردن.

عبير حمود الفاعوري

قسم نظم المعلومات الإدارية، جامعة البتراء، عمان، الأردن.

كفاية محمد طه عبدالله

برنامج ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الأردنية.

Received on 15/7/2007 and Accepted for Publication on 20/10/2008.